

مدیریت شهری

شماره ۴۳ تابستان ۹۵

No.43 Summer 2016

۱۴۹-۱۶۲

زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۹/۲۶

زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۲/۱۱

بررسی تاثیر استراتژی های کسب و کار بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان

امیر چرم - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی خلیج فارس، اهواز، ایران.

قنبه امیر نژاد* - دکتری مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران.

Evaluating the Effects of Business Strategies on Organizational Agility in Offices' Main Office of Roads & Urban Development of Khoozestan

Abstract

The Main Purpose this Study Is to Evaluating Effect Business Strategies on Organizational Agility. Statistical Population of This Study Is 342 Emplooyes of Offices' Main Office of Roads & Urban Development of Khoozestan. Using of Simple Random Sampling Method, and With Using krejcie and Morgan Table, 182 Of Them Were Chosen. In Total, 182 Questionnaires Were Distribute the Same Questionnaires Were Collected From the Respondents. In Order To Measure The Research Variables Was Used Of Two Organizational Strategies and Organizational Performance Questionnaires. Data Analysis On Two Levels: Descriptive And Inferential Statistics With Using Statistical Software SPSS And LISREL Was Done. Research Findings Show That Business Strategies has Positive and Significant Effect on Organizational Agility; Research Side Findings Show That Prospectors Strategy has more Effect on Organizational Agility and Low-Cost Defenders Strategy has less Effect on organizational Agility.

Keywords: Business Strategies, Organizational Agility, Offices' Main Office of Roads & Urban Development of Khoozestan

چکیده

هدف اساسی این پژوهش بررسی تاثیر استراتژی های کسب و کار بر چابکی سازمانی است. جامعه آماری پژوهش را ۳۴۲ نفر از کارکنان ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تشکیل می دهد که با استفاده از جدول کرجسی و سورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۸۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. پرسشنامه ها توزیع شد و به همین تعداد پرسشنامه معتبر از پاسخ دهندها به دست آمد. به منظور جمع آوری داده های پژوهشی از دو پرسشنامه استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی استفاده گردید و با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شد. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر آن بود که استراتژی های کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد. نتایج جانبی تحقیق نیز نشان داد که که استراتژی فرصت طلبان بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمانی داشته و کمترین نقش را نیز استراتژی مدافعان کم هزینه دارد.

وازگان کلیدی: استراتژی های کسب و کار، چابکی سازمانی، ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان.

مقدمه

مناسب به تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار را در تصرف دارد (تیسنگ و لین، ۲۰۱۱). ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) روش شناسی ای را برای دستیابی به قابلیت‌های چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند، و آنها را به چهار دسته‌ی عمدۀ تقسیم کردند: ۱- پاسخگویی، که به توانایی برای شناسایی تغییرات، پاسخ سریع و کسب بهره از آن‌ها اشاره دارد؛ ۲- شایستگی، که به توانایی کارآمدی و اثربخشی در کسب اهداف و مقاصد سازمان اشاره دارد؛ ۳- انعطاف پذیری، که عبارتست از توانایی جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب اهداف مختلف با استفاده از امکانات یکسان؛ ۴- سرعت، که به معنای توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن می‌باشد (المه‌امید و همکاران، ۲۰۱۰).

از طرفی در چنین محیطی؛ شرط لازم و ضروری برای بقا و توسعه سازمان‌ها، ایجاد بستر مناسب و منعطف در اتخاذ چشم‌اندازها، اهداف و استراتژی‌ها، فرآیندها، نگرش‌ها، فناوری‌ها و ارزش‌های سازمان می‌باشد؛ تا در نهایت هدف غایی سازمان‌ها و داشتن سازمانی چابک در تولید و ارائه خدمات محقق گردد. در واقع برای کسب برتری در میدان پر آشوب رقابت تجاری، سازمان‌ها باید از ابزارهای «برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک» استفاده نمایند. تصمیمات در مورد اجرای استراتژی‌های سازمان و پایداری آن‌ها، از تصمیمات سطح بالا و مربوط به لایه مدیریت ارشد سازمان می‌باشد و از طریق آنها به لایه‌های پایین مدیریتی تسری می‌کند. استراتژی‌ها به عنوان قسمتی از برنامه کلان سازمان شناسایی می‌شوند و طی مطالعات بسیاری که صورت گرفته است، به خوبی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند (قشمی، ۱۳۸۴). سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارتند از: ۱) استراتژی بنگاه ۲) استراتژی سطح کسب و کار (۳) استراتژی کارکردی. استراتژی سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۲)؛ زیرا محیط کسب و کار امروز مملو از رقابت سازمانی است، و کوچکترین لغزش گاه می‌تواند منجر به زوال یک سازمان شود (آذر و تیزرو، ۱۳۸۷). در این میان برخی سازمان‌ها به سختی به فعالیت خود ادامه می‌دهند یا گاهی شکست می‌خورند، زیرا قابلیت‌های سازمانی آن‌ها پاسخ‌گوی تغییرات محیطی نیست. تغییرات در محیط خارجی، سازمان‌ها را وادار به نشان دادن واکنش و اعمال تغییر می‌نماید و به تبع آن تلاش‌های فراوانی به منظور افزایش سرعت و انعطاف پذیری سازمان صورت می‌گیرد. مهندسی مجدد فرایندها، اجرای برنامه‌های تقویت کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی موثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار، و پاسخ اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت‌هایی هستند که در این راستا انجام می‌گیرد (سهرابی، ۱۳۸۸). لذا در دنیای پر رقابت امروزی که همه چیز با شتاب دستخوش تغییر است، به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهد، سازمان‌ها باید به سازگاری با تغییرات بیاندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارامترهایی که به منظور افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌گردد، «چابکی سازمانی» است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق پذیری بالا بدون نیاز به انجام تغییر است. در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود بوجود آورد که انعطاف پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (خورشید و همکاران، ۱۳۸۹). هدف یک شرکت چابک، غنی‌سازی-رضایت مشتریان و کارکنان است. یک سازمان اساساً مجموعه‌ای از توانایی‌ها برای ایجاد یک پاسخ

دریس شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

۱۵۰

پردازند (سلطان و السنون، ۲۰۰۰). دو چارچوب رایج و حاکم برای استراتژی‌های کسب و کار عبارتند از: گونه‌شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر نرخ تمايل به تغییر محصول- بازار و گونه‌شناسی پورتر که تمرکز بر مشتریان و رقبا دارد. «واکر و روکرت» (۱۹۸۷) نشان دادند که اگرچه هر یک از دو گونه‌شناسی فوق دارای نقاط قوت هستند (به عنوان مثال، پورتر تمرکز بر محیط خارجی دارد و مایلز و اسنو تمرکز بر محیط داخلی دارند) ولی دارای محدودیت‌هایی نیز هستند (به عنوان مثال، منفعلان از هیچ استراتژی رقابتی پیروی نمی‌کنند و استراتژی تعریف شده مشخصی ندارند). بنابراین هیچ یک از آن‌ها به تنها یکی کافی نیست. مثلاً یک واحد فعالیت مدافع، می‌تواند از انواع روش‌های رقابتی برای پشتیبانی و دفاع از موقعیت بازار خود استفاده کند، از روش‌هایی چون حداقل کردن هزینه‌ها یا متمایز کردن خود از رقبا از حیث کیفیت یا خدمات. پژوهشگران دیگری نیز به نقد و بررسی و تلفیق دو گونه‌شناسی پورتر، و مایلز و اسنو در سطح استراتژی سطح کسب و کار پرداختند، که نتایج پژوهش‌های آن‌ها چهار گونه اصلی استراتژی کسب و کار را نشان می‌دهند: فرصت جو، تحلیل گر، مدافع کم هزینه، و مدافع تمايز طلب.

- فرصة طلبان: این کسب و کارها غالباً اولین وارد شونده به بازار همراه با محصول جدید و خدمت نو می‌باشند. آن‌ها در وارد شدن به بخش‌هایی از بازار جدید که در آن جا یک فرصت ظاهر شده است، درنگ نمی‌کنند. محور کار آن‌ها عرضه محصولاتی است که سطح عملکرد را بهبود می‌بخشد. از آن جا که این کسب و کارها می‌خواهند اولین وارد شونده در بازار باشند، همواره به محیط خارج توجه داشته و به دنبال نیازهای تأمین نشده مشتریان، تغییرات بوجود آمده در سلیقه‌ها و علائق آن‌ها و فرصت‌های بوجود آمده در بازار هستند و قبل از وارد شدن سایر رقبا بر نیروهای بازار کنترل شدیدی می‌توانند داشته باشند. آن‌ها همواره به نیازهای نو، بازارهای جدید و مشتریان جدید توجه دارند.

- تحلیلگران: این کسب و کارها به ندرت به

با توجه به ضرورت چابکی سازمان‌ها در محیط کسب و کار امروزی؛ و با نظر به اهمیت استراتژی‌های سازمانی در پیشبرد اهداف سازمان؛ در این تحقیق در صدد بررسی مهم ترین گونه‌شناسی استراتژی‌های کسب و کار بر چابک سازی اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان برآمدیم. در واقع سازمان راه و شهرسازی با توجه به وظیفه خطیر خود در زمینه‌های مختلف اقتصادی، عمرانی و دفاع ملی، نیاز به اتخاذ و اعمال سیاست‌ها، راهبردها و تنظیم برنامه‌های جامع و هماهنگ در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و پاسخگویی به نیازها دارد. لذا انتخاب بهترین استراتژی‌های کسب و کار می‌تواند گام مهمی در حرکت به سمت چابکی و توسعه عملکرد این سازمان باشد.

استراتژی‌های کسب و کار

استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاهای و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخش از بازار خاص تأکید دارد (رضوانی و سهام خدم، ۱۳۹۱). «واکر و روکرت»

کار می‌باشد. به بیان ساده؛ توانایی شرکت در تولید اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری مدیران در محیط آشفته‌ی کسب و کار می‌باشد (زین و همکاران، ۲۰۰۵). چابکی نشان‌دهنده توانایی شرکت‌ها برای راهاندازی اقدامات رقابتی است به عبارت دیگر، پارادایمی است که برای فعالیت در صحنه تجارت امروز، برداشت‌های ذهنی جدیدی را پیرامون تولید، فروش، خرید، مشتری، شکل‌های مختلف روابط تجاری، ارزیابی عملکرد کارکنان و شرکت‌ها... را فراهم می‌سازد. قابلیت‌های چابکی نیاز برای تغییر منابع داخلی و خارجی را تشخیص داده، آن تغییرات را به صورت مداوم انجام می‌دهد و عملکرد را بالاتر از حد وسط حفظ می‌کند. مشخصه‌نهایی - عملکرد پایدار بالاتر از حد وسط - عامل ناگزیر چابکی است. شرکت‌های زیادی قادرند عملکردشان را بالاتر از حد متوسط در کوتاه مدت به پیش برنده‌اما مسئله واقعی این است که به صورت پایدار آن را در هماهنگی با ساختارها، فرایندها و سیستم‌ها حفظ کنند (وورلی و لاولر، ۲۰۱۰). سازمان‌ها تولیدی و خدماتی امروزی که در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند، وظیفه بسیار سنگینی را در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان در جهت ایجاد رویکرد کیفیت‌مداری و یا ارائه خدمات منطبق با نیازهای جامعه بر عهده دارند. از طرف دیگر، به دلیل ماهیت فعالیت سازمان‌ها و محیط پویای آن‌ها که به سبب رفتار انسانی همواره با عدم اطمینان همراه است، توانایی سازمان نسبت به دریافت سریع نیازمندی‌ها و تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی نقش بسیار عمده‌ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می‌کند. از این‌رو می‌توان گفت، یکی از ضرورت‌های سازمان‌های کنونی، ایجاد سازمانی چابک به همراه کارکنانی چابک برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است که در محیط فعالیت به همراه مخاطرات گستره و یا به عبارت

عنوان اولین وارد شوندگان با محصولات یا خدمات جدید در بخش‌های پدیدار شده بازار هستند. آن‌ها فعالیت‌های بازار را تحت پوشش دائم قرار می‌دهند و به عنوان اولین پیروان با استراتژی هدف گیری بهتر، مزایای بیشتر برای مشتریان و یا هزینه‌های کل پایین تر وارد بازار می‌شوند. تحلیل گران موفقیت‌های رقبای دیگر در بازار را الگو قرار می‌دهند و خودشان را برای رسیدن به آن موفقیت‌ها مجهز می‌کنند.

- مدافعان تمایز طلب: این کسب و کارها تلاش می‌کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول‌بازار خود نگهداری نمایند. آن‌ها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند، در عوض، بر عرضه محصول یا خدمت با کیفیت برتر تمرکز می‌کنند. قیمت‌های آن‌ها نوعاً بالاتر از میانگین صنعت می‌باشد. آن‌ها همواره توجه به داخل قلمروهای انتخاب شده دارند و سعی می‌کنند با کیفیت برتر آن را حفظ کنند.

- مدافعان کم هزینه: این کسب و کارها تلاش می‌کنند تا یک قلمرو نسبتاً باثبات از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول‌بازار خود نگهداری نمایند. آن‌ها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند، در عوض، بر کارایی تولید محصول تا آنجایی که امکان دارد متمن‌کنند. آن‌ها بر افزایش سهم بازار در بازارهای فعلی از طریق عرضه محصولاتی با بهترین قیمت‌ها تمرکز دارند، مدافعان کم هزینه برای کاهش هزینه‌های تولید، بیش ترین کنترل را بر فرآیندهای سازمانی اتخاذ می‌نمایند (رضوانی و سهام‌خدم، ۱۳۹۱؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

چابکی سازمانی

چابکی سازمانی نیازمند چابک شدن شرکت در فراهم‌سازی تکنولوژی، کارمندان و مدیریت خود با زیرساخت‌های ارتباطی در پاسخگویی به تقاضاهای متغیر مشتری در محیط متغیر و نامعلوم کسب و

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

۱۵۳

شرکت های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته اند و این که چرا برخی شرکت های کوچک و گمنام یکباره به جایگاه ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده اند، بدین علت است که متخصصان علم مدیریت، آن را در مفهومی به نام استراتژی و مدیریت استراتژیک جستجو می کنند (عربشاهی، ۱۳۸۷). یک راهبرد یا استراتژی، برنامه ای جامع و همه جانبه است که چگونگی دستیابی سازمان ها به هدف ها و مأموریت هایشان را نشان می دهد. استراتژی های سازمانی با تصمیماتی سروکار دارند که ماهیت آن ها طوری است که کل شرکت را دربرمی گیرد و به این ترتیب به توصیف جهت گیری کلان شرکت در راستای نگرش کلی آن به رشد و مدیریت انواع کسب و کار می پردازد (رضوانی، ۱۳۸۹، ص ۱۹ و ۲۹).

از جمله تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته است، دوز و کاستون (۲۰۱۰) و بر اهمیت و نقش تصمیمات استراتژیک در ایجاد سازمان های چابک تأکید کردند، و بیان کردند، از طریق پرورش هدفمندتر و استراتژیک تر فعالیت ها، کسب و کار موجود در جهت دستیابی به چابکی استراتژیک حرکت می کند (دوز و کاستون، ۲۰۱۰).

اندرو و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند که ابعاد محتوایی استراتژی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد (اندرو و همکاران، ۲۰۰۶، هاوکا و همکاران ۲۰۰۱) در بررسی کاربرد استراتژی های عام پورتر (در سه زمینه‌ی رهبری، هزینه، تمایز و تمرکز) بر عملکرد شرکت ها نشان دادند که استراتژی رقابتی کسب و کار منتخب بر عملکرد تأثیر بسزایی دارد و سازمان هایی که استراتژی میانه را دنبال می کنند؛ نسبت به آن هایی که تنها روی یکی از استراتژی های سه گانه متتمرکز شده اند، به مرتب عملکرد بهتری خواهند داشت (هاوکا و همکاران، ۲۰۰۱). گوردون و سوهال (۲۰۰۱) نشان دادند که تمایز بین بهترین ها و بدترین ها در عملکرد ناشی از تأکید آن ها

دیگر، عدم اطمینان بالا، بتواند به سرعت به نیازها و تغییرات پاسخگو باشد (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳).

رابطه ای استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی

اخیراً چابکی سازمانی به عنوان توانایی سازمان برای رقابت در محیط کسب و کار توجه زیادی را به خود جلب کرده است (لی و همکاران، ۲۰۰۸). چابکی می تواند پیروزی و موفقیت در کسب سود و جذب مشتریان در بازارهای رقابتی را به همراه داشته باشد. برای پاسخ مؤثر به نیازمندی های متغیر، چابکی باید در تمام مناطق وظیفه ای سازمان وجود داشته باشد. بنابراین، ارتقای سطح چابکی نیازمند انعطاف پذیری و حساسیت در استراتژی ها، فناوری ها، نظامها و منابع انسانی می باشد (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۰). از نقطه نظر شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، سازمان ها باید قادر به غلبه بر چالش های غیرمنتظره به منظور مقابله با تهدیدات بی سابقه می خیط و دستیابی به مزیت و سود ناشی از آن به عنوان عامل رشد باشند. بنابراین چابکی هم توانایی شناسایی فرصت هایی برای فعالیت های رقابتی و هم شروع فعالیت های مناسب می باشد (احمدی، ۲۰۱۱). در واقع سازمان های چابک به آسانی می توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، تنوع بخشی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه ای که این امر بتواند فرصت های گرانبهایی را برای سازمان بوجود آورد. این سازمان ها قادر به پیش دستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه ای راهبردی است که نقشه وسیعی از توانایی ها، قابلیت ها، و مهارت های اصلی سازمان را نمایان می سازد؛ به این صورت که هر بخش خط مشی گذاری برای افزایش چابکی سازمان، راهبردهای خاص خود را تعیین می کند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶، ص ۵۳ و ۱۱۲). توان آینده نگری، شناسایی محیط و برنامه ریزی اثربخش جهت موفقیت در آینده، در گروی دارا بودن تفکر استراتژیک است. این که چرا بعضی از

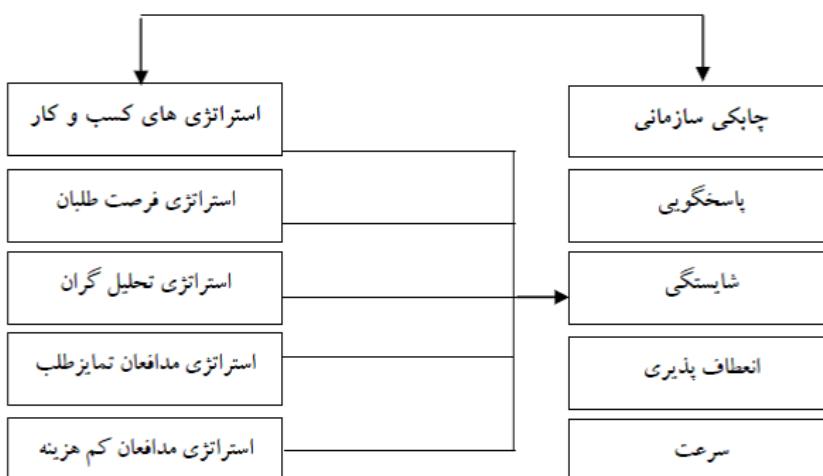
عملکرد بهتری را به دنبال داشته است (مظلومی و همکاران، ۱۳۸۹). هاشمی (۱۳۸۶) بیان کرد؛ بنگاه‌های کارآفرین به شرط در اختیار داشتن منابع مالی کافی وجود تقاضا در بازار در دوره آغازین عمر خود رویکردی آینده نگرانه را در پیش می‌گیرند، اما پیچیده شدن تدریجی بنگاه، و ورود رقبا به بازار، آن هارا به تدریج به سمت رویکرد تحلیل گرانه سوق می‌دهد (هاشمی، ۱۳۸۶). اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶) بیان کردند که بین استراتژی مرحله ورود به بازار با استراتژی فرصت‌جو، استراتژی بازار در حال رشد با استراتژی تحلیل گر، استراتژی بازار بالغ با استراتژی مدافعان تمايزطلب و استراتژی بازار در حال افول با استراتژی مدافعان کم‌هزینه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت‌ها مشاهده می‌شود (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

بر این اساس می‌توان فرضیه‌های زیر را در نظر گرفت:

فرضیه اصلی: استراتژی‌های کسب و کار بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۱: استراتژی فرصت طلبان بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بر انواع متمایزی از اقدامات مطرح شده در بحث استراتژی تولید می‌باشد؛ به عبارت دیگر استراتژی از جنبه‌ی اقدامات تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد دارد (گوردون و سوهال، ۲۰۰۱). هو (۱۹۹۶) بیان کردند، انتخاب استراتژی تجاری مناسب با عدم اطمینان موجود در محیط به همراه سطح مطلوب ریسک پذیری مدیریت، باعث افزایش سودآوری و رشد شرکت‌ها می‌شود (هو، ۱۹۹۶). راماسوامی و همکاران (۱۹۹۴) بیان کردند، تدبیر استراتژیک بر میزان سوددهی و عملکرد شرکت اثرگذارند (راماسوامی و همکاران، ۱۹۹۴). نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که استراتژی کسب و کار نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد سازمانی دارد و ابعاد آینده نگری، تحلیلی و تدافعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). نتایج تحقیق نایب زاده (۱۳۸۸) نشان داد که سازگاری میان استراتژی ها بر عملکرد شرکت تأثیر مطلوبی دارد (نایب زاده، ۱۳۸۸). مظلومی و همکاران (۱۳۸۹) بیان کردند که ایجاد درک صحیحی از رابطه‌ی بین استراتژی‌های مورد استفاده‌ی سازمان‌ها و عملکرد سازمانی می‌تواند شناختی دقیق جهت تصمیم‌گیری مدیران ایجاد نماید. و نتایج تحقیق شان نشان داد که از میان استراتژی‌های تعیین شده، استراتژی تمایز،



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق؛ مأخذ: برگرفته از ادبیات تحقیق.

(شریفی و زانگ، ۲۰۰۰)، شامل ۴ مؤلفه؛ پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت؛ می باشد؛ و بر مبنای مقیاس پنج درجه ای لیکرت درجه بندی شده است. پرسشنامه استراتژی های کسب و کار محقق ساخته و برگرفته از مدل استراتژی های کسب و کار با چهار بعد (استراتژی فرست طلبان، استراتژی تحلیلگران، استراتژی مدافعان تمایز طلب، استراتژی مدافعان کم هزینه) می باشد. به طور کلی این ابزار دارای ۱۳ گویه می باشد و بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت درجه بندی شده است.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه های مذکور نیز از روش آفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار آماری SPSS بهره گرفته شده است. ضریب آفای کرونباخ استراتژی های کسب و کار ۰.۹۵۰. درصد و چابکی سازمانی ۰.۹۵۹. درصد بدست آمد که نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می باشد. همچنین جهت آزمون روایی سوالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوا پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، استاید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۱) مشاهده می شود که هر دو مدل اندازه گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می کنند و مدل های مناسبی هستند.

یافته های تحقیق

در این بخش از مقاله به تشریح یافته های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل های اندازه گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش با استفاده از نرم افزار های آماری SPSS و LISREL پرداخته می شود.

مدل اندازه گیری

در مدل سازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل های اندازه گیری اطمینان حاصل شود. بنابراین

فرضیه فرعی ۲: استراتژی تحلیل گران بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۳: استراتژی مدافعان تمایز طلب بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۴: استراتژی مدافعان کم هزینه بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات تحقیق و تئوری های ارائه شده، مدل مفهومی زیر برای برای بررسی تأثیر استراتژی های کسب و کار (بر اساس گونه شناسی واکر و روکرت، ۱۹۸۷؛ و سایر محققین (شورتل و زجاجک، ۱۹۹۰؛ اسلامتر و اولسون، ۲۰۰۰؛ دساربو و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسلامتر و اولسون و هالت، ۲۰۰۹) بر چابکی سازمانی (بر اساس مدل شریفی و زانگ، ۱۹۹۹) در نظر گرفته شده است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی، و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می آید؛ و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان (با مدرک کارشناسی و بالاتر) ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان بالغ بر ۳۴۲ نفر تشکیل می دهد؛ که از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول کرجی و سورگان ۱۸۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. سوالات پرسشنامه به دو بخش سوالات عمومی و تخصصی تقسیم شده اند. سوالات عمومی شامل پرسش هایی راجع به ویژگی های جمعیت شناختی نمونه است. سوالات تخصصی نیز در قالب دو پرسشنامه استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی ارائه شده اند. پرسشنامه چابکی سازمانی، بر اساس پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی

جدول ۱. تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری

NNFI	NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	ρ -value	df/χ^2	Df	χ^2	نوع تحلیل عاملی تأییدی	مدل اندازه‌گیری
%۹۸	%۹۵	%۹۸	%۸۹	%۹۰	.۰۰۶۵	۲,۶۸	۱۷۱	۴۵۹,۷۷	مرتبه دوم	مدل استراتژی‌های کسب و کار
۹۶۷	۹۴۷	%۹۷	%۹۰	%۹۱	.۰,۰۵۴	۲,۷۰	۱۷۲	۴۶۵,۰۹	مرتبه اول	مدل چابکی سازمانی

($CFI=0,99$). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که استراتژی‌های کسب و کار بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد ($\beta = 0,97; t = 14,16$). بنابراین فرض صفر رد می‌شود و فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌گردد.

در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز ابتدا خروجی نرم افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآش یافته است ($RMSEA = 0,069; df/2\chi^2 = 2/66$; $NNFI = 0,96$; $NFI = 0,95$; $AGFI = 0,90$; $GFI = 0,91$; $CFI = 0,97$). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که استراتژی‌های کسب و کار شامل می‌هزینه تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان دارند. بنابراین فرض صفر رد می‌شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می‌گردد. با این حال در این میان استراتژی فرست طلبان، استراتژی تحلیل گران، استراتژی مدافعان تمايزطلب و استراتژی مدافعان کم را نیز استراتژی مدافعان کم هزینه دارد ($\beta = 0,34; t = 2,76$).

در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

همان طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری استراتژی‌های کسب و کار و چابکی سازمانی نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برآش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل‌های مفهومی پژوهش

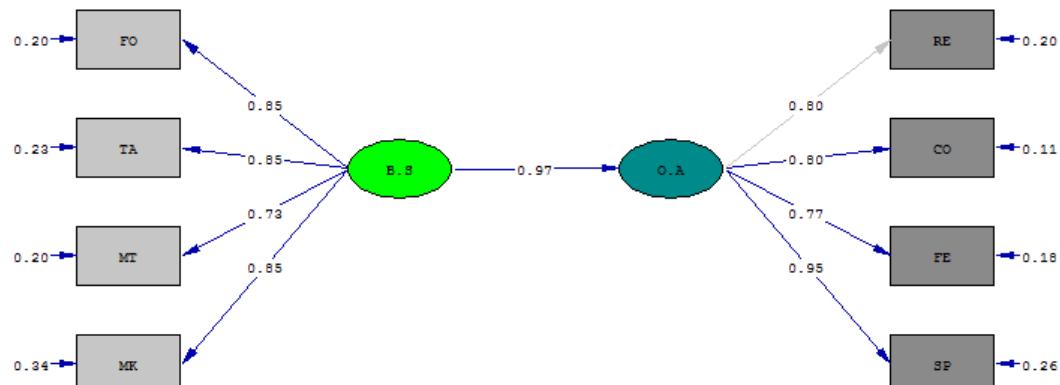
تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است. همچنین به منظور شناخت بیشتر متغیرهای تحقیق، میانگین و انحراف معیار سازه‌های استراتژی‌های کسب و کار و چابکی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۲). همان‌طور که مشاهده می‌شود کلیه متغیرهای تحقیق به غیر از مدافعان تمايز طلب (وضعیت متوسط) در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در این میان چابکی سازمانی نسبت به استراتژی‌های کسب و کار نمره‌ی بیشتری را کسب کرده و از میان مؤلفه‌های تحقیق، شایستگی بیشترین نمره را کسب کرده است.

مدل ساختاری

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآش یافته است ($RMSEA = 0,052; df/2\chi^2 = 1,68$; $NNFI = 0,99$; $NFI = 0,96$; $AGFI = 0,91$; $GFI = 0,92$).

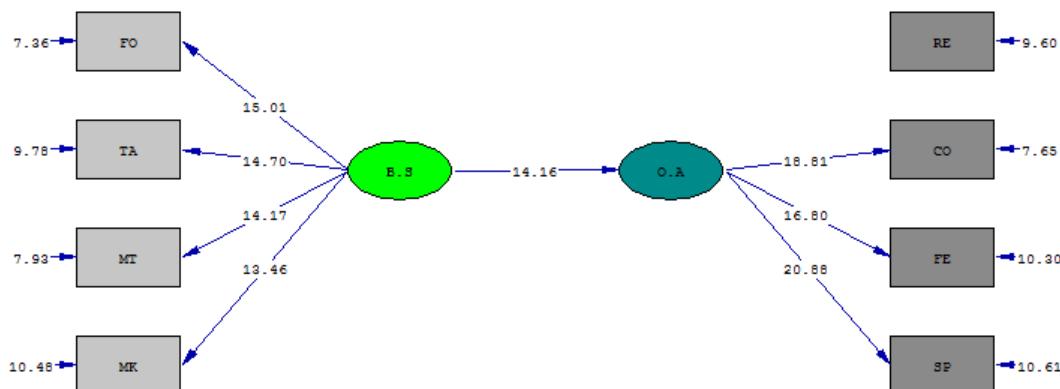
جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	میانگین	انحراف معیار	متغیر وابسته	میانگین	انحراف معیار
فرصت طلبان	۳,۱۹۰۹	۰,۹۵۹۹۸	پاسخگویی	۳,۳۱۸۷	۰,۹۱۵۶۱
تحلیل گران	۳,۲۰۶۰	۰,۹۸۴۸۹	شایستگی	۳,۴۷۶۵	۰,۸۶۴۱۲
مدافعان تمایزطلب	۳,۰۶۹۶	۰,۸۵۱۱۲	انعطاف پذیری	۳,۱۵۹۳	۰,۸۷۵۵۶
مدافعان کم هزینه	۳,۲۹۶۷	۱,۰۳۱۲	سرعت	۳,۳۶۶۳	۱,۰۶۹۱۹
استراتژی های کسب و کار	۳,۱۹۰۸	۰,۸۶۲۹۹	چاکی سازمانی	۳,۳۳۰۲	۰,۸۶۵۵۵



Chi-Square=116.77, df=69, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

نمودار ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمين استاندارد



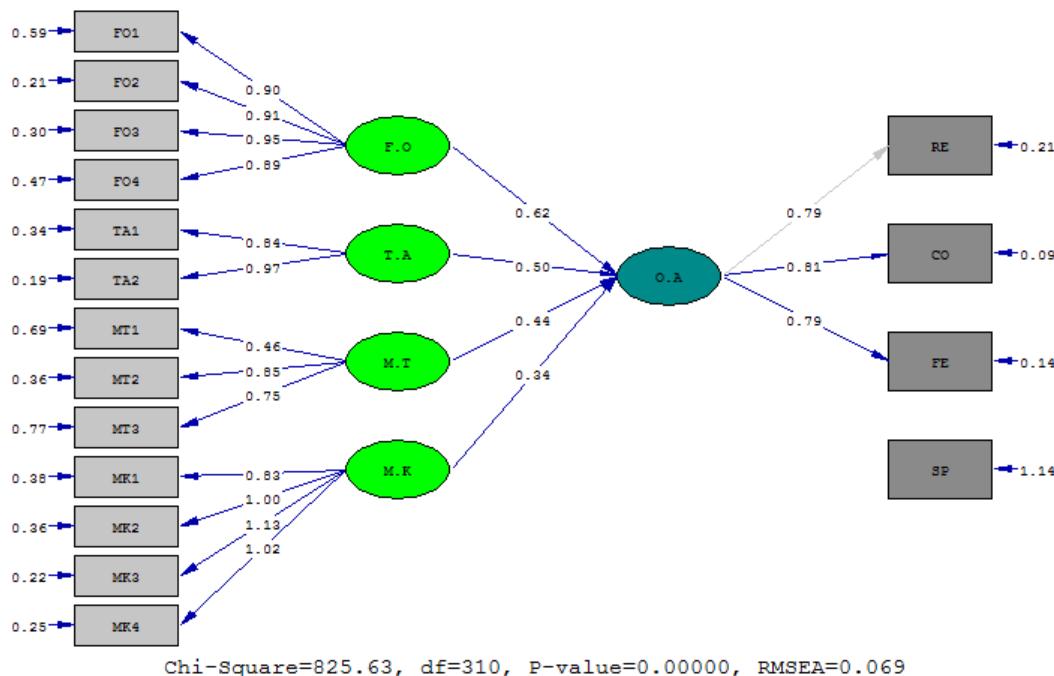
Chi-Square=116.77, df=69, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

نمودار ۳. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

عرضه های تجاری و اقتصادی، مبین داشتن تفكير استراتژیک است. با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت های سازمان در درازمدت بهتر می توان برنامه های سازمانی را به ثمر رساند. همچنین سازمان بهتر کار می کند و نسبت به محیط واکنش مناسب تری

نتیجه گیری و جمعبندی

اندیشه و تفکر استراتژیک، ضرورت انکارناپذیر مدیریت هزاره سوم میلادی به شمار می رود. تحولات شگرف و دائمی در حال تغییر همه

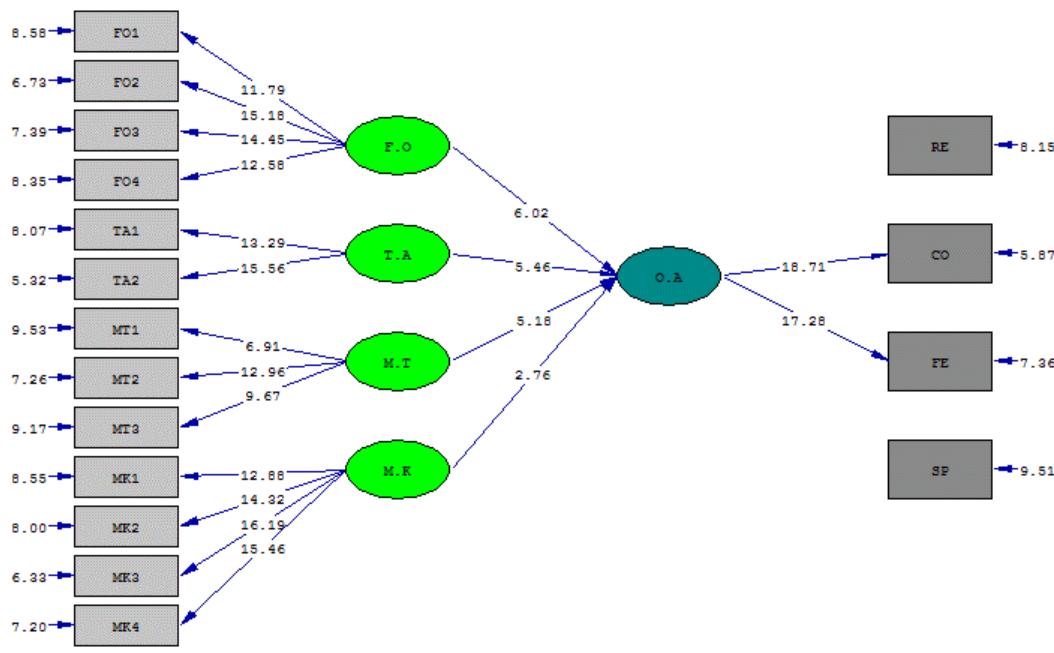


نمودار ۴. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

میری شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

۱۵۸



نمودار ۵. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

۱۵۹

استراتژی های دیگر و یا متناسب با شرایط سازمان، چابکی سازمانی را در پیش بینی فرصت ها نشان می دهد اما اتخاذ این استراتژی به تنها یی تأثیر چندانی بر چابکی ندارد.

از این رو سازمان ها باید استراتژی های متناسب و همسو با اهداف سازمان را شناسایی و پیاده سازی نماید، زیرا بهبود موقعیت رقابتی از طریق استراتژی های اثربخش، قابلیت های چابکی سازمانی را توسعه می دهد. برای رسیدن به این هدف پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

* شناسایی استراتژی هایی که همانند یک نیروی پیش برنده جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نقش مهمی دارند؛ زیرا که برای تحقق و دستیابی به عملکرد چابک و اثربخش، انواع و اقسام بسیار زیاد و نامحدودی استراتژی های بالقوه وجود دارد، اما آن چه از اهمیت برخودار است، شناسایی استراتژی های اثربخش می باشد.

* تناسب و همسویی استراتژی های سازمان با سایر استراتژی ها و نیازها و تقاضاهای محیط؛ زیرا که راهبرد موفق راهبردی است که آنچه که سازمان می تواند انجام دهد با نیازها و تقاضاهای محیط کاری خود هم راستا کند.

* استراتژی های سازمانی باید یکپارچه و منسجم باشد و از اجزایی تشکیل شده باشد که با یکدیگر هماهنگ هستند و در تقویت متقابل همیگر مؤثرند.

* استراتژی های سازمانی باید به برنامه های عملی که الزمات و مشکلات اجرا را پیش بینی می کنند، تبدیل شدنی باشد. هدف صرفاً تدوین استراتژی ها نیست بلکه آن چه مهم تر از آن است، اجرایی کردن راهبردهای تدوین شده می باشد.

* بکارگیری متخصصان برای شناسایی و تدوین استراتژی های اثربخش. برای انتخاب بهترین راهبردها همواره باید از متخصصانی ماهر و با تجربه به منظور ارزیابی، شناسایی و تدوین راهبردهای مؤثر بهره گرفت، تا در نتیجه انتخاب راهبرد به روش کارساز انجام گرفته و از نتایج آن اطمینان

نشان می دهد. به کمک این برنامه ریزی مدیران جهت گیری های خود را در آینده مشخص کرده و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات آینده مجهز می کنند. داشتن این شیوه تفکر و برنامه ریزی به مدیران کمک می کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف های آن بدست آورند و فعالیت های سازمان را تحت یک برنامه واحد هماهنگ کنند. بنابراین در این پژوهش با هدف توسعه استراتژی های کسب و کار در چابکی اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان، به بررسی تأثیر استراتژی های کسب و کار بر چابکی سازمانی برآمدیم. برای این منظور از مدل یابی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های پژوهش استفاده کردیم. نتیجه آزمون فرضیه های پژوهش نشان داد که استراتژی های کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه قابلیت های چابکی سازمانی دارد. همچنین مؤلفه های استراتژی های کسب و کار (استراتژی فرصت طلبان، استراتژی تحلیل گران، استراتژی مدافعان تمایز طلب و استراتژی مدافعان کم هزینه) بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند. از این رو یافته های پژوهش ما را به چندین نتیجه گیری مهم می رساند:

• وضعیت تهاجمی سازمان در بهره برداری از فرصت های محیطی و مرتبط با پیشرفت های شرکت، عملکرد چابک سازمان را به همراه خواهد داشت.

• تمایل به جستجوی عمیق ریشه ای مشکلات و ایجاد بهترین گزینه های ممکن برای حل آن مشکلات، و اتخاذ استراتژی های متناسب با محیط، انعطاف پذیری سازمان در جهت نیل به چابکی را به همراه خواهد داشت.

• زمانی که تغییرات محیطی اندک است، انتخاب استراتژی مدافعان تمایز طلب و اتخاذ تدبیر متناسب با آن بر عملکرد و چابکی سازمان تأثیر گذار است هر چند که تأثیر آن بر چابکی سازمانی کم خواهد بود.

• اتخاذ استراتژی مدافعان کم هزینه در کنار

حاصل شود.

* توانمند ساختن و آگاه کردن کارکنان از برنامه های راهبردی، به منظور تطبیق و هماهنگی با تغییرات؛ به گونه ای که آن ها برای شرایط آینده و اجرای مناسب نقش خود آماده کرده، آینده موردنظر را ممکن سازند و حتی آن را بسازند.

منابع

۸. رضوانی، ح.ر. و سهام‌خدم، م. (۱۳۹۱). تناظر استراتژی کسب و کار با عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعه: شرکت های پگاه فارس و شام)، *فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش های مدیریت بازارگانی*، سال چهارم، شماره ۷.
۹. رضوانی، ح.ر. (۱۳۸۹). *برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی*، تهران: مؤسسه کتاب مهرaban نشر، چاپ اول.
۱۰. زارعی متین، ح.، جام پراز می، م.، یزدانی، ح.ر. و بیریایی، م. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، *مدیریت بازارگانی*، دوره ۲، شماره ۶، صص ۹۷-۱۱۲.
۱۱. زنجیرچی، م. و حاتمی نسب، ح. و نجاتیان قاسمیه، م و فرهنگ نژاد، م. (۱۳۹۰)، *تبیین الزامات چاپکی کتابخانه ها بر مبنای رویکرد مدیریت کیفیت فرآگیر در کتابخانه های عمومی شهرستان یزد*، *فصلنامه علمی-پژوهشی نهاد کتابخانه های عمومی کشور*، دوره ۱۷، شماره ۱، صص ۷۱-۹۷.
۱۲. سهرابی، ر. (۱۳۸۸). *مدلی عملیاتی برای ارزیابی و سنجش چاپکی در زنجیره تأمین شرکت ملی نفت*: مورد مطالعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، پایان نامه دکتری تخصصی رشته مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۳. عربشاهی، م. (۱۳۸۷). *مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها*، هنر مدیریت، شماره ۴.
۱۴. قشمی، آ. (۱۳۸۴). *استراتژی «چاپکی رقبتی» یک استراتژی مکمل*، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۱۵. نایب زاده، ش. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپا دیزل، *فصلنامه مدیریت*، سال هفتم، شماره ۱۷، ص ۱۱-۳۶.
۱۶. مظلومی، ن.، کفash، م.ح.، و خسروی، م. (۱۳۹۱). *شناسایی استراتژی های شرکت های بیمه و رابطه*
۱. آذر، ع. و تیز رو، ع. (۱۳۸۷). *نشریه مدیریت صنعتی* دانشگاه تهران، مقاله با عنوان طراحی مدل چاپکی زنجیره تأمین، رویکرد مدل سازی تفسیری- ساختاری، دروه ۲.
۲. آقایی، م. و آقایی، ر. (۱۳۹۳). *ارائه الگوی مفهومی چاپکی سازمانی*، *فصلنامه رشد فناوری*، سال دهم، شماره ۳۹.
۳. اعرابی، م. و رضوانی، ح.ر. (۱۳۸۶). *رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت های دارویی ایران*، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۵.
۴. باقری، م. و اصغری، ف. (۱۳۹۲). *بررسی هماهنگی میان استراتژی های سطح کسب و کار و بازارگرایی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان*، *مجله مدیریت بازاریابی*، شماره ۱۹.
۵. جعفر نژاد، ا. و شهایی، ب. (۱۳۸۶). *چاپکی سازمانی و تولید چاپک*، *موسسه کتاب مهرaban دانش*، تهران.
۶. خلیلی عراقی، مريم. اکبری مقدم، بیت ا...، و عطاءالهی، معصومه. (۱۳۸۸). *اثر ریسک های محیط، استراتژی شرکت و ساختار سرمایه بر عملکرد شرکت ها در صنعت پتروشیمی*، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، سال اول، پیش شماره ۱، ص ۴۱-۴۷.
۷. خورشید، ص. و محفوظی موسوی، ح. (۱۳۸۹). *مدل سنجش و تحلیل نیاز سازمان های تولیدی به چاپک شدن با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه و رویکردی فازی*، *نشریه مدیریت صنعتی* دانشگاه تهران، دوره ۲؛ شماره ۴.

- at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1249301> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1249301>.
25. Ramaswamy, K., Thomas, A.S. and Litschert, R.J. (1994), Organizational Performance in a Regulated Environment: the Role of Strategic Orientation, *Strategic Management Journal*, V. 15, Issue. 1.
 26. Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction, *International Journal of Production Economics* 62 (1-2), Pp. 7-22.
 27. Slater S, Olson E. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal* 21(8): 813–829.
 28. Tseng, Y.H. & Lin, C.T. (2011). Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities And Providers, *Information Sciences*, 181, Pp. 3693-3708.
 29. Worley, Ch. G & Lawler, E.E. (2010). Agility And Organization Design: A Diagnostic Framework, *Organizational Dynamics*, Vol. 39, No. 2, Pp. 194–204.
 30. Zain, M. & Rose, R. Ch & Abdullah, I & Masrom, M. (2005). The Relationship Between Information Technology Acceptance And Organizational Agility In Malaysia, *Information & Management*, 42, (829-839).
- ی آن با عملکرد سازمانی این شرکت ها، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و هفتم، شماره ۱، شماره مسلسل ۱۰۵، ص ۱-۲۴.
۱۷. Ahmadi, F. (۲۰۱۱). Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Agility And Performance, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 1, Pp. 618-627.
 18. Almahamid, S & Awwad, A. & Mcadams, A. (2010). Effects Of Organizational Agility And Knowledge Sharing On Competitive Advantage: An Empirical Study In Jordan, *International Journal of Management*, Vol. 27, No. 3, Part 1, pp. 387- 579.
 19. Andrews, R., Boyne, G.A., and Walker, R.M. (2006). Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis, *Public Administration Review* January, pp. 52-63.
 20. Doz, Y.L. and Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility, *Long Range Planning* 43, 370-382.
 21. Havacka, S. & Bacharova, L. & Rusnakova, V. & Wagner, R., (2001), Performance Implications Of Porter's Generic Strategies In Slovak Hospitals, *Journal Of Management In Medicine*, Vol 15, Issue 1, Pp 44-66.
 22. Ho, C.F (1996), A Contingency Theoretical Model Of Manufacturing Strategy, *International Journal Of Operations And Production Management*, Vol 16, No 5, PP 74-98.
 23. Huang, P.Y. & Ouyang, T.H. & Pan, S.L. & Chou, T.C. (2012).The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China, *International Journal Of Information Management*, Volume 32, Issue 3, Pages 294–298.
 24. Lee, O.K. and Sambamurthy, V. and Lim, K. and Wei, K.K. (2008). IT-Enabled Organizational Agility and Sustainable Competitive Advantage, Available

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

■ ۱۶۲ ■